

学校编码: 10384

学 号: 17920121150889



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

G 银行产品研发组织结构优化研究

A Research on Organization Structure Optimization of Product

R&D, G-Bank

王 理

指导教师姓名: 吴 文 华 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

当前，我国商业银行面临着宏观经济、市场环境、竞争形势等外部环境的快速变化以及企业内部管理、生产资源的不断整合，这一切对于商业银行即是机遇又是挑战，商业银行需要更加关注经营活动的变化趋势，及时开展与商业银行经营活动相适应的组织变革，更加重视由于组织变革为实现可持续发展所带来的强劲推动力。

本文选题《G 银行产品研发组织结构优化研究》是作者联系在 G 银行产品研发管理工作中所遇到的现实情况和实际所需，分别运用调查法、观察法、文献研究法、定性分析法、描述性研究法以及经验总结法等研究方法，总结了 G 银行产品研发组织结构历史发展变化情况；展现了当前 G 银行产品研发组织结构及运行现状；提出了 G 银行所采用的直线-职能型产品研发组织结构在当前环境下专业化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化等组织结构设计要素方面的突出问题；重点运用了组织设计理论，基于当期 G 银行的战略选择、环境变化、存在问题的三个组织结构优化的动因，提出了对战略承接、环境适应以及问题解决有着突出作用的矩阵型与委员会相结合的新组织结构设计方案；最后运用科特关于组织变革的八步计划制定了详细的组织结构优化方案的实施计划。整个方案从设计到实施能够充分考虑 G 银行实际条件和产品研发任务需要，是当前 G 银行开展产品研发组织结构优化的最优选择。

本文的研究成果不仅对于 G 银行在下一步的具体实践具有一定的参考价值，也期望对其他有相似的组织变革需要的企业或组织提供一定的参考和借鉴。

关键词：组织结构；流程；优化研究

Abstract

At present, Chinese commercial banks are faced with changes in the macroeconomic, market environment and competition situation, that means both opportunities and challenges to the enterprise. The enterprises requires paying more attention to the business activities of enterprises change, developing and adapting to the business activities of enterprises organizational change, paying more attention to the strong driving force to the enterprise's sustainable development of organizational change.

The research is to contact the author encountered in R & D management of banking products in the reality and the actual needs, respectively, using the survey method, observation method, the literature research method, qualitative analysis research methods, descriptive research method and experience summary method, summarizing the bank product development organization structure change of the history; to show the current situation of R&D organization structure and operation; putting forward the problems of bank adopted linear functional product development organization structure in the professional, Department of the current environment, the chain of command span of control, centralization and decentralization, standardization organizations such as structural elements; focus on the use of the theory of organization design, strategic choice, changes in the environment, existing problems of current bank based on three organizational structure optimization is put forward to undertake motivation, strategy, environment adaptation and problem solving with new design structure matrix and the prominent role of the Committee combined; finally, using the method of organization change eight step plan with the optimization of organizational structure implementation.

The research results of this paper not only has a certain reference value for the specific G bank in the next step of the practice, it also expected to provide some reference for other similar organizations need to change the enterprise or organization.

Keywords: Organization Structure; Process; Optimization Research

目 录	
第一章 绪论	1
第一节 研究背景与意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	2
第二节 研究内容和方法	4
一、研究内容	4
二、研究方法	4
第二章 组织结构及变革的理论基础	5
第一节 组织设计与组织结构理论基础	5
一、组织设计理论	5
二、组织结构理论	8
第二节 组织变革理论基础	14
一、组织变革的内涵和类型	14
二、组织变革的动因	15
三、变革的障碍和破解	15
四、变革的实施步骤	16
第三章 G 银行产品研发组织现状及问题分析	19
第一节 G 银行基本情况简介	19
第二节 G 银行产品研发组织简介	20
一、基本概况	20
二、发展历程	20
第三节 G 银行当前产品研发组织结构存在的问题	32
一、研发效率不高	32
二、资源整合困难	32
三、横向协调不足	32
四、控制跨度较大	34
五、决策集权缺失	34
六、制度有待完善	35
第四章 G 银行产品研发组织结构的优化设计	37
第一节 组织结构优化的动因分析	37

一、战略承接的需要	37
二、环境变化的需要	38
三、问题化解的需要	39
第二节 组织结构优化的思路和目标	40
一、优化思路	40
二、优化目标	40
第三节 研发流程优化	42
一、流程设计	42
二、优化对比	43
三、流程优化对组织结构的要求	44
第四节 组织结构优化	45
一、矩阵型组织	45
二、委员会组织	47
三、矩阵型组织与委员会组织相结合的组织结构	49
第五章 组织结构优化方案的实施	51
第一节 实施步骤	51
第二节 阻力及化解	54
一、沟通引导	54
二、广泛参与	55
三、适当承诺	55
四、必要强制	56
第三节 辅助措施	57
一、制度保障	57
二、技术支持	57
三、资源供给	58
四、其他	58
第四节 方案预期效果评价	59
第六章 研究结论	60
参考文献	61
致 谢	63

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Background and Significance	1
1、The Background	1
2、The Significance	2
Session 2 Framework and Methods	4
1、The Framework	4
2、The Methods	4
Chapter Two Theoretical basis	5
Session 1 The Organization Design and Structure	5
1、The Organization Design	5
2、The Organization Structure	8
Session 2 The Organization Change	14
1、Connotation and Types of Organization Change	14
2、Cause of Organizational Change	14
3、Barrier to Change and Solution	15
4、The Implementation Steps of Change	16
Chapter Three Current Situation and Problems	19
Session 1 Introduction of G Bank	19
Session 2 Introduction of G Bank Product R&D Organization	20
1、Basic Situation	20
2、The Course of Development	20
Session 3 Analysis of G Bank Current Organization Structure	32
1、The Efficiency	32
2、The Integration	32
3、The Coordination	32
4、The Span of Control_	34
5、The Centralization of Power	34
6、The Rules	35

Chapter Four Optimization Design of Organization Structure .. 37

Session 1 Motivation of Orgnization Structure Optimization..... 37

- 1、The Strategic..... 37
- 2、The Environment Facts..... 38
- 3、The Solution of The Problems..... 39

Session 2 The Route and Target of Optimization_ 40

- 1、Optimization Route 40
- 2、Optimization Target..... 40

Session 3 Optimization of R&D Process..... 42

- 1、Process Design..... 42
- 2、The Optimized Contrast 43
- 3、The Requirements of Organization Structure 44

Session 4 Optimization of Organization Structure..... 45

- 1、Matrix Organization 45
- 2、Committee Organization 47
- 3、The mixed Organization Structure 49

Chapter Five The Implementation of The Program..... 51

Session 1 Implementation Steps 51

Session 2 Resistance and Resolve 54

- 1、Communication Guide..... 54
- 2、Extensive Participation..... 55
- 3、Appropriate Commitment..... 55
- 4、Compulsory 56

Session 3 Auxiliary Measures 57

- 1、Rules and Regulations 57
- 2、Technical Support..... 57
- 3、Resources..... 58
- 4、Others 58

Session 4 The Expected Effect Evaluation 59

Chapter Six The Conclusion	60
References	61
Acknowledgments	63

第一章 绪论

第一节 研究背景与意义

当前，G 银行面临在新环境、新形势以及新要求下的经营转型选择，对产品研发提出了新要求和新标准，以往的产品组织结构以及研发流程在当前已经显现出诸多不适，产生了不少问题，难以充分满足当前的产品研发任务要求和对研发活动提供有力支撑。新的组织结构亟待优化和建立。

一、研究背景

（一）经营环境

首先，我国经过 30 多年的改革开放和经济建设，各项事业长足发展，取得了辉煌成就。作为实体经济增长的助推剂，近年来金融业尤其是银行业实现了市场化、多元化的飞速发展，并在当前宏观经济环境新常态下准备迈向新的发展阶段。包括工、农、中、建四大国有控股商业银行在内的一些国内银行纷纷跻身全球领先银行之列。以 G 银行为例，近年来该行在资本、资产、负债、利润等诸多核心指标上均名列全球银行业首位，不仅得到国内外各界的广泛认可，同时也为股东创造了丰厚回报。然而，随着全球经济一体化的深入推进，北美及欧洲传统实力经济体在缓慢复苏，国内金融脱媒和利率市场化的进程也正在加速，原本拥有雄厚资本和竞争实力的商业银行也渐渐感受到了来自新常态下环境变化所带来的丝丝凉意。同样，G 银行的发展也已开始进入到一个高速增长后的转折期，或者说是一个新的瓶颈期。

（二）市场竞争

其次，随着信息化时代的到来，当前国内的商业银行竞争格局已经不同以往，参与金融服务竞争的市场主体呈现出更加多元化、跨界化、细分化特征，传统商业银行所面对的市场竞争态势已经悄然发生转变。互联网技术、大数据应用、人民币国际化、利率市场化等热点创新主题在金融领域的应用场景愈加丰富，国内金融服务的市场和客户群体已经打破了国家界限，服务渠道已经更多的从线下实体走入线上虚拟，服务形式也已开始从已知服务向预知服务转变。商业银行的支付结算、投融资等传统核心业务也被基金、保险、证券、融资性担保公司、小额贷款公司、保理公司、第三方支付、互联网公司等众多市场主体的新型产品和服务形式所取代，并且这一趋势呈现出愈演愈烈的发展态势。在这样的竞争环境和背景下，商业银行传统的行业壁垒和防御边界被逐步突破，金融服务市场的多层次、多形态创造了新

的价值红海，以一种前所未有的强大引力，吸引着更多的市场竞争对手加快了竞争步伐。在金融创新的先导城市——深圳，G 银行的市场竞争地位面临巨大冲击。

（三）内部管理

最后，从商业银行的本质来看，它是以信息、空间和时间的不对称为市场机会，通过资金交易为手段和表现形式的风险经营实体。在外部条件既定的前提下，商业银行的竞争实力就是内部管理能力的体现。在我国经济进入新常态的发展时期，作为国有商业银行更应把内部管理作为一切经营活动的根本问题和前提，要坚持在发展中强化管理能力，在管理中提升发展能力，而其中尤以能够最终实现价值创造的产品运营管理能力最为重要。因此，产品运营管理效能提升以及相应机制的建立将会作为 G 银行未来一个时期内经营发展的主旋律。

综上，我们可以看到，在为适应经营环境变化、参与市场竞争以及强化内部管理效能的三重压力下，G 银行必须从现在开始有意识地主动寻求一条新的可持续发展路径。这条路径要求 G 银行要以金融创新为总体方向、以产品研发为主要方式，以研发组织作为具体承载。而在这一背景的要求下，我们就十分有必要对 G 银行当前的产品研发组织结构这一基本问题进行进一步的深入研究和探讨，提出相应对策，从而满足 G 银行适应当前所面临的环境变化、市场竞争和内部管理对产品研发活动的新要求。

二、研究意义

（一）适应当前环境的选择

研究组织结构优化是为实现产品研发任务而开展，但最终目的是使得产品研发活动在新的组织结构的支撑下能够更符合 G 银行当前战略方向、资源条件和经营发展需要，是对当前 G 银行适应新的经营环境的必然选择。从全球性商业银行转型发展的经验来看，往往在面临经营环境重大变化的不利因素下，通过调整战略方向、发展思路，可以很好的使企业摆脱经营瓶颈，实现平稳过渡和持续经营。如富国银行^①，其在发展瓶颈期的战略布局、产品经营策略和相应的组织结构调整为日后成为国际知名的零售商业银行打下了坚实基础。因此，面临经营环境变化的不利影响并非我国的商业银行所独有，而关键在于面对这一变化我们应当采取怎样的应对措施，研究产品研发组织结构将对 G 银行快速走出发展瓶颈具有非常重大的研究意义。

^① Chris，富国银行的转型升级之路【J】零售银行，2014

（二）参与市场竞争的需要

研究组织结构优化是通过调整分工、优化流程等创造出更多贴近市场需求、满足客户需要的金融产品的基础前提，提出并建立有效的产品研发组织结构是支撑 G 银行产品经营活动参与市场竞争，引领市场竞争的先决条件。在当前以更高标准追求金融创新效率和效果的市场竞争形势下，G 银行自身必须更加重视产品研发的效率提升和效果体现。效率就是要产品研发能够快速响应，效果就是要产品能够创造价值。要实现上述这一目的不是通过命令或要求就能解决的简单问题，而是应当将这一问题更加系统的从产品研发组织的角度进行审视和分析，毕竟组织才是支撑流程开展和优化分工的前提。因此，研究组织结构具有为 G 银行提供更好的参与市场竞争条件的现实意义。

（三）管理效能提升的要求

研究组织结构优化是从根源上解决以往产品经营只重数量、不重质量，只重研发、不重管理的传统理念问题困扰，加深认识研发流程内在价值，深入挖掘研发管理潜在能量的实际要求。因为，从管理效能的角度来说，产品研发效能提升就是要更加全面的审视产品研发管理的定义范畴，重视研发管理各环节的衔接和过程运行，相应的组织设计不仅是满足产品研发需求管理、研发管理、技术开发、市场推广以及价值评价等环节完整性的基础，更是 G 银行加强产品研发活动专业化程度、流程体验、风险管理水平的必要保证。

因此，基于上述分析，我们对产品研发活动在商业银行经营过程中的地位和角色有了更深层次的认识。虽然，我们知道影响产品研发任务实现和目标达成的内外部因素众多，不能单从某一个视角来片面诠释。但是，我们认为从组织研究角度出发，研究组织结构对组织任务实现的影响是具有一定的共性特征的。因此，考虑到相关数据、资料的可获得性，本文将重点基于对 G 银行产品研发组织结构历史及现状的分析研究，提出 G 银行当前产品研发组织结构存在的问题，问题的解决方法，组织结构的优化以及优化方案的实施。以期通过 G 银行产品研发组织结构的优化设计和实施能够对 G 银行的产品研发任务达成有所帮助，增强 G 银行的核心竞争力。

第二节 研究内容和方法

一、研究内容

本文按照研究理论基础、现状陈述、问题分析与总结、优化方案提出以及方案实施的行文逻辑展开研究。

其中，本文的绪论部分主要通过背景分析，提出本文研究商业银行产品研发组织结构问题的重要意义。同时介绍了本文的研究目标、思路及研究方法；

本文第二章主要是对组织设计、组织结构以及组织变革的相关理论基础进行了整理回顾，总结了以往组织理论的研究成果，归纳了组织问题研究的主要方法；

本文第三章主要介绍了 G 银行当前的基本情况、产品研发组织的发展历程及现状，并具体分析总结了当前 G 银行产品研发组织问题；

本文第四章为全文重点，主要叙述了 G 银行当前组织结构优化的原因、如何开展组织结构优化，并通过理论结合实际的方式，提出当前 G 银行产品研发组织的新结构、新流程，并依此形成能够实现预期目标的 G 银行产品研发组织结构优化方案；

本文第五章主要通过组织变革理论的应用，研究 G 银行产品研发组织结构优化方案的具体实施计划和实施步骤，分析实施过程中可能遇到的阻力及化解方法，提出对方案实施起到辅助支持作用的相关措施等；

最后，本文第六章主要对全文的研究结果进行了归纳总结，并基于研究过程和结果提出作者的思考。

二、研究方法

本文将详细整理叙述组织研究的理论基础、研究成果以及作者对理论的思考理解；描绘当前 G 银行产品研发组织的历史发展进程、当前现状，总结当前产品研发组织存在的相关问题；基于当前 G 银行提出的战略发展要求和产品研发活动任务目标，提出组织流程优化建议以及组织结构优化方案；在满足现实条件、方案可行的前提下，继而制定行之有效的方案实施计划。本文将在下面的研究过程中，分别用到调查法、观察法、文献研究法、定性分析法、描述性研究法以及经验总结法等研究方法，以期能够说明本文的研究目的、分析依据，并最终形成研究结果。

第二章 组织结构及变革的理论基础

第一节 组织设计与组织结构理论基础

组织理论在相关的研究中一般是指广义概念上的组织理论，其涵盖的主要研究内容包括如组织运行的目标、环境、规模、技术、结构、权力等组织运行的各类问题。而与之相对应的组织设计理论，则一般被定义为狭义概念上的组织理论，这一理论的主要研究内容就是组织结构设计。其他关于组织结构设计的战略、环境、规模、技术、人员等都被作为其关键影响因素加以研究和分析。因此，虽然从上述关于组织理论和组织设计理论的定义有所不同，但从理论的研究内容和相互关系来看，组织理论基本涵盖了组织设计理论的核心内容。

一、组织设计理论

（一）组织设计的概念

组织设计依托于组织设计理论的理论指导而进行。组织设计的根本目的是为了更好的实现组织目标，并根据目标设定开展对组织结构、组织沟通的协调控制、权责分工、渠道体系进行优化配置和组合的过程。组织设计主要把握三个要点：第一，任务的分解，即把组织设定的目标和任务，通过有效的分工落实到具体的个人和集体，辅以充足的权限和匹配的流程；第二，要素的协调，即从组织的内部和外部两方面进行考虑，使组织的内部要素能够充分适应外部环境的变化影响；第三，形成组织结构，依据组织目标、流程以及相关要素的要求，建立稳定的信息沟通、控制系统和激励制度完备的组织结构。

（二）组织设计的基本原则

西方的管理学家在长期的企业组织变革的实践过程中，总结并提出过一些关于组织设计的基本原则，如英国著名管理学家林德尔·厄威克^①就比较系统地归纳总结了泰罗、法约尔、韦伯等了古典管理学派代表人物的观点，提出以下八项组织设计原则：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则；在继承上述古典管理学派研究成果的基础上，美国管理学家哈罗德·孔茨再次提出了关于健全组织的十五项原则，组织设计的基本指导原则进一步得到丰富和完善。此外，在经历了几十年的学习和借鉴后，我国企业在组织结构的变革实践中也逐步的积累了一定的经验，并结合国情相应地提出了一些

^① 厄威克是继泰罗、法约尔、韦伯之后西方古典管理理论的集大成者

符合我国企业组织结构特征的设计原则^①，具体内容可以归纳如下：

1、任务与目标原则

任务与目标原则是组织设计的最基本的原则，任何形式的组织设计都需要将这一原则作为基本思路，围绕这一思路开展具体的组织设计实施，并最终完成组织的战略规划和任务目标。其中，战略规划和任务目标是组织设计的目的所在，组织设计是实现方式和手段，任务目标是最终目的。评价组织设计的好与坏，要以组织任务的实现程度作为判断依据。根据这一判断依据，当企业的战略规划发生转变或组织的任务目标产生变化的时候，与之相适应的企业组织结构也必须同步作出调整和改变，确保时刻保持企业经营和组织运行的协调发展。

2、专业分工和协作原则

如今，企业内部通常采取按职能区分设置不同专业部门的方式，通过不断提升管理效率和质量，应对企业管理专业性强、工作量大的要求。企业通常需要以合理分工为基础，强化专业部门间的协同配合，保障各自管理工作的顺利开展，才能最终达成组织的共同目标，完成组织任务。因此，在组织设计中，横向协调和沟通至关重要。采取的主要措施为：第一，系统化管理，把工作职责和相互联系密切的部门进行归类管理，形成管理子系统。第二，成立正式或临时性的委员会进行工作协调。第三，创造共同价值观，增强部门间平等互动气氛。

3、有效的管理幅度原则

组织是由个体组成的，来自于不同工作经验、经历背景、知识储备等因素的影响造成组织中的个体表现出较大差异。这就决定了在一个管理架构下领导者以及领导者的下属数量是有一定的规模限制的，描述这种合理的限度即有效的管理幅度。管理幅度会随着组织中不同的人员素质水平、职能定位以及工作特性的变化而变化。有效管理幅度原则就是要求在保证管理有效性的基础上，将组织设计中的领导人管理幅度控制在一定水平，并充分考虑组织设计中管理层次与管理幅度的关系及相互之间的影响效果。

4、集权与分权相结合的原则

企业组织设计中关于集权与分权的考虑因素主要有：企业规模，行业特征，技术特点，性质差异，人员素质等相关因素。不同的企业组织设计形式中，集权与分

^① 许玉林 组织设计与管理（第二版）【M】，复旦大学出版社，2010.2

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库